



Международно Висше Бизнес Училище
International Business School

МАРИЕТА АЛЕКСАНДРОВА ГОЦЕВА

МОТИВАЦИЯ НА ПЕРСОНАЛА, КОМУНИКАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ НА
ОБРАЗОВАТЕЛНИ ИНСТИТУЦИИ

АВТОРЕФЕРАТ

На дисертационен труд за придобиване на ОКС „Доктор“ по професионално
направление 3.7 „Администрация и управление“

Научен ръководител:

ПРОФ. Д-Р ВАНЧЕ БОЙКОВ

София, 2021

Дисертационният труд е обсъден и предложен за защита в Международно висше бизнес училище.

Дисертацията съдържа общо 226 страници. Структурата се състои от увод, изложение в три глави, заключение, библиография (общо 154 източника, от които 35 на кирилица и 119 на латиница), приложения, терминологичен речник. Дисертационният труд включва 6 таблици, 23 фигури и 2 приложения.

Материалите за защитата са на разположение на интересуващите се в Учебен отдел в Международно висше бизнес училище.

Автор: Мариета Александрова Гоцева

Заглавие: МОТИВАЦИЯ НА ПЕРСОНАЛА, КОМУНИКАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ НА ОБРАЗОВАТЕЛНИ ИНСТИТУЦИИ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1.1. Обществена значимост и актуалност на темата

В наши дни всички управленски функции във всички сфери на обществения живот са изключително предизвикателни. Оставането и оцеляването в конкурентна и високопроизводителна глобална среда, белязана от силният напредък на технологичните, информационни и комуникационни открития, изисква стратегии, ясни цели и разумно управление. Ключов, сред производствените фактори, е човешкият ресурс. Разликата в управлението на хора и управлението на процеси обаче, е в това, че управлението на служителите изисква умело боравене с мисли, чувства и емоции за осигуряване на най-висока производителност.

В контекста на всички тези предизвикателства ключова роля играят два основни управленски процеси – комуникационният и мотивационният. Разбирането на човешкото поведение, на работното място, е една от най-приоритетните задачи за всяка организация. Това се дължи, както на глобализацията и технологичния напредък, така и на непрекъснатите промени, които модифицират структурата на работната среда, поведението на работната сила и управлението на служителите. За да продължи съществуването, на която и да е стопанска или обществена единица, без значение от сферата на нейното функциониране, организациите трябва да се адаптират към тези промени. Поради тази причина за ръководителите, работодателите, лидерите, е изключително важно да знаят какво мотивира персонала за по-високи постижения и как правилно да комуникират в условията на променящата се среда.

Особено в среда, в която служителите работят в екип, трябва да бъдат създадени и поддържани комуникационни условия и мотивиращи фактори, че те сами да бъдат движени към постигане на общите цели. Във всяка организация персоналът е уникален и изпълнява задачите си въз основа на своите знания, умения, способности и степента, до която те са приложени в работата. Някои хора са склонни да работят наистина по-усилено от други, но ако с персоналът си общува непрекъснато, чрез правилно предаване на информацията, ако има доверие, диалог, обратна връзка и хората са оценени за своята отдаденост и упорита работа, те са мотивирани и към производителност.

В настоящата динамична среда необходимостта от по-добро управление на всички

организационни ресурси и по-специално управлението на човешките ресурси, се превръща в основна грижа при управлението. Общоприето е мнението, че използването и на правилната комуникация подобрява резултатите на служителите. Ако персоналът счита, че комуникацията от страна на ръководството е ефективна, може да се стигне до чувство на удовлетвореност от работата, ангажираност към организацията и повишаване на доверието на работното място.

Това извежда на преден план и актуалността на поставената тема. Комуникацията играе важна роля за определяне на това дали организацията успява или не. Мотивацията е набор от нагласи и ценности, които оказват влияние върху това човек да действа по специфичен начин. Сърцевината на мотивацията са човешките нужди и тяхното задоволяване. Това се проявява във факта, че служителите имат различни нужди и различни приоритети и по този начин управлението трябва да познава различни мотивационни инструменти за задоволяване на тези нужди и желания. Вътрешната активация на всеки индивид трябва да бъде стимулирана, за да се породи подходящо поведение, което да може да доведе до удовлетворяване на потребностите му в работна среда. Един от най-важните процеси, които умеят да стимулират това поведение, е комуникационният процес. Поради тази причина настоящото проучване търси въздействието на комуникацията върху мотивацията на персонала, като поставя комуникационния и мотивационния процес във фокуса на управлението на образователните институции.

1.2. Цел, задачи, предмет и обект на изследването

Основната цел на настоящия дисертационен труд е да представи и анализира ключовите процеси за мотивацията на персонала и комуникацията в управлението в образователната сфера, като в същото време предложи подходи за усъвършенстване на мотивационните и комуникационни процеси в управлението на образователните институции.

За достигане до поставената цел, се определят следните *изследователски задачи*:

1. Да се поставят основите на ключовите теоретични положения и състояние на проблема за мотивацията на персонала и комуникациите, с акцент върху:

Дефинициите на основните понятия;

Изясняване ролята и влиянието на комуникациите върху мотивацията на персонала;

Разбиране на връзката между комуникациите и мотивацията на персонала за

повишаване на ефективността на работата в образователните институции;

Изясняване на образователните последици и ползи при ефективното използване на мотивацията и комуникациите в училищната среда.

2. Да се изясни същността на мотивацията на персонала и комуникациите, като основни елементи в управлението на образователните институции, с акцент върху:

Комуникацията, като ключов елемент в управлението, вкл. комуникационните процеси, в управлението на образователните институции;

Значимостта на мотивацията и комуникациите в сферата на организационното поведение, с фокус върху ефективността на управлението;

Изясняване на значимостта и ролята на лидерските комуникативни умения в управлението за повишаване на мотивацията на персонала;

Изясняване на влиянието на организационното поведение, култура и комуникационен климат върху мотивацията в образователните институции.

3. Да се проучат, анализират и изяснят специфичните механизми в управлението на образователни институции, във връзка с мотивацията на персонала и комуникациите, с акцент върху:

Провеждане на емпирично изследване, чрез използване на количествени методи;

Представяне и анализ на резултатите от изследването и формулиране на основни изводи;

Предлагане на подходи за усъвършенстване на мотивационните и комуникационни процеси в управлението на образователните институции;

Даване на препоръки за бъдещи изследвания в областта на управление на образователните институции, с фокус върху мотивацията на персонала и комуникациите.

Предмет на настоящото изследване са комуникационните и мотивационни процеси, които протичат в управлението в образователната сфера, а негов *обект* - образователните институции.

1.3. Изследователска теза и работни хипотези на дисертацията

Изследователската теза на проучването е, че доброто и адекватно управление на комуникационните и мотивационни процеси в образователната сфера, води до повишаване на резултатите в учебния процес, по-високо представяне на персонала по отношение на поставените работни задачи и изпълнение на общите цели на образователните институции.

В хода на проучването, дисертацията се стреми към идентифицирането (доказване или отхвърляне) на следните *работни хипотези*:

1. Мотивацията на персонала в образователните институции е един от ключовите управленски процеси, който може да бъде подобрен и повишен чрез наличието на основните елементи на комуникацията;

2. Между комуникационните и мотивационни процеси в образователната сфера и тяхното управление съществува силна зависимост по отношение на работата на персонала и постигане на целите на институцията;

3. Ролята на ръководството на образователните институции е в основата на доброто управление на комуникационните и мотивационни процеси в образователната сфера.

1.4. Методи за изследване

Методологията на проучването включва задълбочено изследване на теоретичната и концептуална рамка на проблема с комуникациите и мотивацията на персонала в контекста на управлението на тези процеси, вкл. с фокус върху образователните институции. От друга страна, провеждането на емпиричното изследване включва използването на количествени методи. Самият методически инструментариум се състои от анкетна карта/въпросник, самостоятелно създаден за целите на дисертацията, описан по-подробно в третата част от труда. За целите на изследването са използвани и фундаментални научни постановки на теорията за комуникациите на известни автори.

Методиката на проучването включва използването на функционалния подход на изследване, както и на социологичния подход и системно-структурния анализ, а *изследователските методи* включват:

- Теоретичен и научен анализ;
- Сравнителен анализ;
- Ситуационен анализ;

- Систематичен анализ;
- Емпиричен анализ.

1.5. Ограничения на изследването

Настоящият труд не претендира за изчерпателност и всеобхватност на разглежданата проблематика. *Ограниченията на изследването са свързани с:*

- Тематично ограничение – фокус върху два от основните управленски процеси (комуникации и мотивация);
- Времево ограничение – проучването е реализирано в периода м. септември 2020 г. – м. април 2021 г.;
- Териториално ограничение – проучваните лица са ограничени до работещи в неспециализирани училища /основни, средни и гимназии/ на територията на България.

В процеса на работа се използва само публично достъпна информация – българска и чуждестранна литература, документални и научни източници, електронни източници, интернет сайтове, първични източници след провеждане на анкета, вторична информация и публикации по темата. Проучването е изцяло съобразено с всички етични правила при неговото осъществяване и не накърнява престижа на изследваните лица и/или институции.

II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

2.1. ГЛАВА ПЪРВА. ОСНОВНИ ПОЛОЖЕНИЯ И СЪСТОЯНИЕ НА ПРОБЛЕМА ЗА МОТИВАЦИЯТА НА ПЕРСОНАЛА И КОМУНИКАЦИИТЕ

Глава Първа от дисертационния труд съдържа общо 5 параграфа. Първият параграф представя *същността, теориите и концепциите, свързани с двете ключови понятия по отношение на управлението на образователните институции – мотивацията на персонала и комуникациите*. Неговата цел е да представи различни дефиниции и литературен обзор, като в същото време постави авторови работни определения за целите на дисертацията.

Основата, етимологичният произход и историческо развитие на мотивацията и комуникациите, вкл. и тяхната взаимна връзка в управлението, са силно значими за труда, тъй като поставят базата на поставените изследователски въпроси и задачи.

Възможно най-точното изясняване на мотивацията може да се направи чрез паралел между понятията „мотив“ и „мотивация“. В психологическата теория и практика е възприето, че мотивите по своята същност представляват вътрешни подбудители, подтикващи личността към извършване или към въздържане от извършване на определено действие. Мотивите възникват преди конкретно действие и съпътстват цялото му извършване или цялото въздържане от извършването му, т.е. мотивът се поражда от липсата на вътрешно равновесие в резултат на наличието на някакви незадоволени потребности, желания и очаквания. Тези потребности могат да са лични или потребности на групата като цяло. За да мотивират някакво определено действие или поведение, потребностите трябва да са не само осъзнати, но и логически и емоционално оценени, от гледна точка на целите и ценностите, както на индивида, така и на неговото социално обкръжение.

Мотивацията е процес на вземането на доброволно решение за определено целенасочено действие или бездействие при наличието на определена ситуация. Разбирана по този начин, мотивацията предшества и предопределя поведението на хората в трудовия процес, тяхната активност и степента, в която те отдават своите интелектуални и физически способности. Погледната през призмата на организационната среда, мотивацията е ключов принцип и играе основна роля при избора на индивидите.

Благодарение на мотивацията и нейните основни функции се позволява да се разкрият подбудителните мотиви за дейността на човек, с цел адресното делегиране на конкретните задания. Положителното въздействие на подбудителните мотиви в работна обстановка, дава на личността възможност за много по-бърза и адекватна адаптация в приемащата организация / институция.

Съществен момент в разкриването на човешкия потенциал е разграничаването на чисто човешките потребности от професионалните такива. Тук не става въпрос за покриване или изместване на едни потребности от други.

Следва анализ на *ролята на комуникациите за мотивацията на персонала*. Комуникацията е тясно свързана с всички области на човешкия живот и дейност, така че няма част от личната или каквато и да било организационна дейност, при която ролята на комуникацията да не е важна и изключително значима. Тъй като настоящият научен труд е фокусиран върху комуникацията в организационна / институционална перспектива, той набляга по-детайлно на комуникационните процеси между служителите в организацията /

институцията, като е важно в началото да се обясни и организационната комуникация.

Тук е мястото, предвид контекста на дисертацията, да се направи уточнението, че за целите на труда понятията „организация“ и „институция“ (с фокус върху образователните институции – б. а.), се приемат за релевантни, синонимни и с еднозначен смисъл и значение.

Всяка една организация, която желае да постига дейност в пълно съответствие с обществото, в което съществува, да започне работа по предварително зададен план, е наясно, че управленската стратегия и внимателно проектираните цели представляват жизненоважен аспект на функционирането на организационната и социалната системи, особено в условията на модерната епоха, белязана от нарастващата сложност на технологични, комуникационни и информационни продукти, радикална трансформация на социалното ниво и структура, тенденции на глобализация на икономиката и особено промените на организационно ниво. В този контекст ръководството трябва първо да помисли за хората. Основната цел на тяхното участие в задачите, които са предприели, е ефективността, с която ги извършват, тъй като е много важно изискването и за работа в екип. Ръководството се занимава с координацията на техните дейности, планиране, организация и координация на предварително установени цели, нива, управление и контрол, оценки, в резултат на извършената работа.

Лицата на организацията, а именно работната сила, са първите, които се възползват или не от резултатите на стратегията, защото те са тези, които изпълняват задачи, възложени за постигане на целите¹. Следователно, мениджърите, които отговарят за изпълнение на функциите на управлението винаги и в абсолютно всички случаи ще използват процесите на комуникация, за да осъществят и разбираемо да координират своите дейности, вкл. за вземане на решения и изпълнение.

Комуникацията играе една от най-ключовите роли в управленския процес, тъй като чрез нея хората се информират и са ръководени за постигане на най-добри резултати. Да общуваш ефективно означава не само подреждане на мисли и представянето им достъпно и разбираемо, но и умение за изразяване по начин, който привлича вниманието на приемника². Ролята на комуникация прави възможно взаимодействието между служителите в работните екипи, а мениджърът е първият, който поставя моста между членовете на организацията, чрез

¹ Bodie, G., N. Crick (2014). Theory of communicative action. Vol. 1: Reason and the rationalization of society. Boston, MA: Beacon Press.

² Beattie, G., A. Ellis (2014). The psychology of language and communication. London: Psychology Press. – pp. 22.

внимателна и ефективна комуникация. Всички тези елементи формират основата на комуникационните процеси, при което лицата в дадена организация могат да установят междуличностни връзки, които са в основата на доброто управление.

Като инструмент за управление, комуникацията се явява и основата за мотивацията на служителите, тъй като по този начин могат да се създадат, освен добри междуличностни отношения, и отношения, които са неконфликтни и базирани на постигането на общи цели. Приложена по правилния начин, чрез правилните средства и канали за общуване, комуникацията играе ключова роля за това служителите да бъдат мотивирани по посока на повишаване на нивото на уменията, необходимостта от мобилизация по пътя на промяната, максимално използване на работната сила, еволюция в представянето и постигането на резултати. Всичко това несъмнено увеличава стремежа за постигане на целите и обяснява важноста на ролята на комуникацията за мотивация на персонала.

Третият параграф включва *влиянето на комуникациите върху мотивацията на персонала*. Много проучвания днес констатират, че организациите се нуждаят от мотивирани служители за своето оцеляване³. Това е така, защото мотивираните служители помагат на организациите да просперират, а самите служители – да бъдат много по-продуктивни. Мотивирането на служителите е може би една от най-сложните функции, които ръководителите изпълняват⁴ и е много важно за всеки мениджър да разбере нуждите на своите служители и техните приоритети и от своя страна, използвайки най-добрите комуникационни похвати, да отговори на всяка една уникална ситуация. Поради тази причина обаче, ефективната комуникацията също е много важна за мотивирането на служителите и оказва огромно влияние върху цялостната мотивация на персонала.

Съществен момент от влиянието на комуникациите върху мотивацията на персонала е и това, че комуникациите са жизненоважната стъпка в кариерната мотивация на служителите, те са първичният елемент за разбиране как функционират организациите, когато става въпрос за растеж и развитие на служителите⁵. Демотивираните служители често не са склонни да

³ Smith, C. (1994). Communications Theory. New York: Wiley & Sons. In: María José Canel & Karen Sanders (2013). Introduction: Mapping the field of government communication (online). Available at: <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-37870/Introduction.%20Mapping%20the%20field%20of%20government%20communication.pdf> (Retrieved 02.06.2021).

⁴ Cummings, B. (2002). Money aside, rewards lose punch. Potentials, 35(1), pp.11-12.

⁵ Elashmawi, F., P. Harris (1993). How to recognize and reward employees. New York: American Management Association.

общуват с ръководството. Това може да има отрицателни ефекти върху работата, резултатите, постигането на целите. Не е задължително условие новите идеи, с които служителите могат да допринесат за бизнеса, веднага да бъдат приети от ръководството. Но фактът, че са представени, че съществува слушане и диалог, е достатъчен да мотивира служителите, да ги ангажира още повече както и да подобри, дори увеличи тяхното изпълнение и резултати⁶.

Ефективната комуникация изисква умения, чието развитие изисква практика. Желаящите в процеса, които искат да изразят както съдържание, така и намерение, учат непрекъснато „езика“ на логиката и емоциите – последното, от които е един от най-мощните и най-мотивиращи ефекти. Често срещаме израза „хората слушат първо с очите си“, вероятно търсейки разбиране за намерението на комуникацията без предразсъдъци. В допълнителното време и търпение, което човек отделя, обикновено се опитва да изрази своите сърдечни чувства и именно в него той / тя представят гледната си точка и започват да демонстрират все по-ясно разбиране и на други гледни точки. Затова учени посочват, че комуникацията е по-скоро въпрос на доверие и приемане на другите, техните чувства и идеи, които са различни от собствената ни гледна точка.

Четвъртият параграф разкрива *връзката между комуникациите и мотивацията на персонала за повишаване на ефективността на работата в образователните институции*. Ангажирането на служителите е предмет на фокус, за да може всяка една организация да бъде успешна. Тези служители се считат за най-важните фактори на ефективността на работата. Задържането на ангажирани служители е трудна задача, тъй като съвременните служители работят, за да задоволят нуждите си както и да постигнат своите индивидуални цели⁷. Налице е и нарастващата тенденция служителите да вършат много работа наведнъж в кариерата си, като в същото време са станали и много по-мобилни. Затова е необходимо правилното разбиране на това, което ги мотивира и задоволява в тяхната работа за генериране на такива ангажименти и висока производителност. От своя страна, комуникацията, като обмен на мисъл и/или информация, водеща до взаимно разбиране, доверие, увереност и хармония, има способността да модифицира поведението, да извършва промени, да ангажира служители и да ги направи по-продуктивни и в крайна сметка – да се

⁶ Elashmawi, F., P. Harris (1993). How to recognize and reward employees. New York: American Management Association.

⁷ Dimitrov, D. (2015). Leadership in a humane organization. European Journal of Training and Development, 39(4), pp. 122-142.

постигат цели.

Добрата комуникация е задължителна, за да може организацията да оцелее и да запази своето конкурентно предимство. Вътрешната комуникация е призната като стратегически фокус, наред с проблеми като лидерството, управлението на промени, организационното поведение⁸. Именно чрез управление на отношенията, условията на вътрешната комуникация трябва да бъдат предефинирани като част от изграждането на благоприятни отношения между ръководството и служителите.

Стеснявайки контекста, по отношение на връзката между комуникациите и мотивацията в образователните институции, става ясно, че особено в новата информационна ера, всяко едно ръководство трябва да осъзнава ясно, че активите на институцията също са в ръцете и на служителите, т.е. висшестоящите не могат да си позволяват да игнорират стремежите, нагласите и предпочитанията, изразени от служителите.

Всички процеси в образователната институция се основават на поведението на хората и на комуникацията между тях. Комуникационният процес е огледало на стартиращото организационно поведение, от стила на управление и ръководството до усилията за работа в екип сред служителите. Задачата на всяко образователно ръководство е да развие съзнанието за важността на ефективната комуникация и да има положително въздействие върху мотивацията за кариерно развитие на служители чрез комуникация. По този начин управлението може да увеличи удовлетвореността от работата на служителите и най-важното – да ги мотивира да бъдат ангажирани и лоялни към общите образователни ценности на институцията, към нейната мисия и цели.

Както във всяка една организация, така и в образователните институции, ефективната комуникация се отнася до добре дефинирани линии на комуникация, плавен трансфер на информация между отделите и служителите, анализ на информация, свързана с вземането на решения, вътрешна комуникация в рамките на институцията и др. Следователно, в образователната сфера, акцентът е както върху комуникативните умения на ръководството и подчинените, така и върху прехвърлянето / предаването на информация в рамките на институцията; проектирането на информацията; методите, техниките, похватите, каналите за комуникация; обратната връзка.

⁸ Eckhaus, E. (2017). A shift in leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(1), pp.19-31.

Ръководството на всяка образователна институция мотивира и стимулира служителите, като ги оценява периодично и им предоставя обратна връзка за тяхната работа, но също така им позволява да изразяват чувствата си в общото социално взаимодействие. Комуникацията, която протича в група е основният механизъм, чрез който членовете изразяват своето разочарование или удовлетворение, но и чрез който могат да бъдат постигнати по-високи или по-ниски мотивационни нива. Освен това, нито една от функциите на комуникацията не е по-малко значима или по-важна от другата⁹. Ако институцията иска да се представи и работи успешно, тя трябва да поддържа контрол над служителите си, да мотивира и стимулира работата им, да им позволява да изразяват чувства, да организира и осъществява вземането на решения. Всяко комуникационно взаимодействие, което се случва вътре в образователната институция, изпълнява една или повече функции на комуникациите, като ключовото значение на мотивацията е подчертано най-вече по отношение именно на постигане на по-високи резултати при изпълнение на образователните задължения, по-висока производителност и представяне, постигане на общите цели на образователната институция.

Важно да се спомене и фактът, че отдаването на заслуженото значение на мотиви, като условия на работа, в унисон с икономическата ситуация и уважението / респекта към учителите, могат да окажат значително влияние върху промените в образователен аспект. Въпреки че развитието и социализацията обикновено се случват във всички аспекти на обществото, вкл. образованието, на необходимостта от мотивация на учителите трябва да се гледа от перспективна гледна точка, с оглед на всички нейни същностни страни.

Петият параграф включва *образователните последици при ефективното използване на мотивацията и комуникациите в училищната среда*. С развитието на концепциите за комуникация и мотивация се извежда на преден план обучението, ориентирано към резултати, и се акцентира върху прилагането на знания в реални ситуации, като по този начин образованието се „оттласква“ от традиционната си предметна ориентираност, залагайки на изграждането на компетентности, интегрирано през всички училищни предмети.

От значение за реализация на тези цели и очаквани резултати в образователната среда и връзка с предаването на знания от страна на учителите към младите хора, са именно

⁹ Jurkovic, Z. (2012). The importance of communication in the functioning of an organization. Professional paper: Croatia. – pp. 387-400.

мотивационните и комуникационните процеси и тяхната ефективност в училищата. Резултатите изискват както организация на мотивираща и стимулираща образователна среда, прояви на внимание, подкрепа и сътрудничество, ориентация към резултата (дори чрез ролева и игрова мотивация), така и съответните мотиви, стремежи и комуникационни умения от страна на учителите. Те трябва да бъдат мотивирани и да умеят да общуват в класната стая така, че да имат стимулите да насочват своите усилия към изграждане на среда за насърчаване на образователната дейност, чрез прилагане на различни подходи в педагогическото взаимодействие.

В днешния динамичен свят овладените умения никога не са достатъчни, необходимо е да се развива устойчивост и способност да се адаптират към промените, нужно е доверие в общуването и мотивираща среда. Това се очертава като първостепенна задача на образователния персонал. Наред с това педагозите днес са натоварени и със сериозната отговорност да осъществят прехода от безцелното натрупване на знания към осмисляне на резултата от тези знания, да работят за интегрираното усвояване на необходимите компетентности, да осигурят на всяко едно дете действителна ситуация на цялостно учене, да създадат умения, мотивация и готовност за учене.

Освен това в контекста на компетентностния подход и във века на големите образователни трансформации, учителите трябва да филтрират изискванията на обществото и да предефинират учебните цели и перспективи. Тъй като всеки обучаем е преди всичко личност, задача на образователния персонал е и да изгради самочувствие, насърчавайки към концентрация върху ученето заради самото знание и практическото му приложение, а не тревога относно оценяването с презумпцията, че това е единствения начин за постигане на успех. Допускането на грешки и получаването на ниски оценки в училищна среда се счита за един от шансовете за последващо обучение и опит¹⁰.

В този контекст, ролята на учителя в комуникационния процес за насърчаване и мотивиране на учащите да учат, е наистина много голяма. Уменията за комуникация в училищните дейности и преподаване включват именно академичната мотивация - планирането на близко и далечно бъдеще, концентрация върху целта, мета-когнитивно осъзнаване на това, което преподавателят възнамерява да научи своите ученици и как

¹⁰ Cain, K., C. Dweck (1995). The relation between motivational patterns and achievement cognitions through the elementary school years. *Merrill-Palmer Quarterly*, 41(4), pp.25-52.

възнамерява да го направи, активното търсене на нова информация, ясното възприемане на обратната връзка и нейното навременно предоставяне, удовлетвореността от постиженията. Факт е, че мотивацията за учене включва много повече отколкото учениците искат или възнамеряват да научат. Насърчаването и мотивацията има силата да помогне на учениците да почувстват увереност в своите способности, да подобри уменията им, да оцени задачите на обучението и по този начин те да останат силно ангажирани в образователния процес, без да бъдат застрашени и/или заплашени от страха от провал.

Днес интересите на учащите са напълно различни и много гъвкави, а преподавателите трябва да поставят силен акцент върху изграждането и развитието на некогнитивните умения на обучаемите, понякога наричани социално-емоционални или меки умения, които да им помогнат да успеят, не само в училище, но и в бъдещата им кариера, на пазара на труда, в живота, като цяло. Учителите трябва да бъдат подготвени с голям набор от инструменти и стратегии за преподаване в множество модалности, с много входни точки за участие и съдържание. Те трябва да активират любопитството на учащите и да развият необходимост за знания, създавайки една по-широка рамка от разбиране и помагайки им да интегрират правилно това, което вече знаят.

Според проучвания, образователните последици, които създава ефективното използване на мотивацията и комуникациите в училищната среда, най-общо се свеждат до постигане на: инициативност, устойчивост, резултати (от положените усилия)¹¹. Други изследвания показват, че най-значимите последици, когато комуникациите са използвани ефективно, са свързани с изграждане на позитивна училищна среда и силна мотивация на обучаемите¹². Освен това, използването на стратегии като познания и минал опит и обвързването им с конкретната преподавана дисциплина, в контекста на реалния живот, се посочва като ключов момент в изграждането на доверие. Прилаганите от учителите мотивационни стратегии водят до последици, които създават целенасочени и уверени ученици, които опитват толкова пъти, колкото е необходимо – за да достигнат до крайната цел, без да се притесняват от грешки или провал.

¹¹ Anderman, E., C. Midgley (1997). Changes in achievement goal orientations, perceived academic competence, and grades across the transition to middle-level schools. *Contemporary Educational Psychology*, 22(2), pp.269-298.

¹² Haimovitz, K., S. Wormington, J. Corpus (2011). Dangerous mindsets: How beliefs about intelligence predict motivational change. *Learning and Individual Differences*, 21, pp.747-752.

В обобщение може се каже, че положителната мотивация води до инициране на задачи, упорита работа и постигане на реални резултати. Приносът на тези, мотивиращи поведението към академичния успех, образователни последици е очевидно за училищния персонал. Положителната мотивация е взаимодействие и между правилната комуникация и фактори, допринесени от ученика и учителя, които осигуряват ефективната среда. Ученето е интересно и удовлетворяващо за младите хора тогава, когато е мотивиращо, и по-скоро е удоволствие, отколкото задължение.

Освен силно мотивирани, общителни, дисциплинирани, постоянни, издръжливи и честни, от решаващо значение за учителите е да успеят да създадат последици, които да изградят съпричастност, силно мултикултурно съзнание, както и способността да се комуникира и работи добре в екип.

2.2. ГЛАВА ВТОРА. МОТИВАЦИЯТА НА ПЕРСОНАЛА И КОМУНИКАЦИИТЕ КАТО ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ОБРАЗОВАТЕЛНИТЕ ИНСТИТУЦИИ

Глава Втора от дисертационния труд съдържа общо 5 параграфа. Първият представя *комуникацията като ключов елемент в управлението.*

Мениджърите използват комуникация, за да си взаимодействат, мотивират, насочват, контролират и убеждават на работното място. Това означава, че комуникацията е управленска функция, която ще доведе до ефективни решения в резултат на постигане на поставените организационни цели. Комуникацията е основна функция на управлението, тъй като прави възможни други функционални задължения и управленски дейности. Ръководството използва комуникация, за да мотивира служителите да постигнат високи резултати, да поддържат контрол върху персонала и работната среда, да взаимодейства с клиенти, вътрешни и външни заинтересовани страни, за ново предоставяне на информация и обратна връзка за получената информация относно изпълнени планове, проекти и т.н.

Освен това комуникацията подпомага управленските операции по отношение на поставяне на цели, постигане на съгласуваност с организационната структура, участие на персонала и вплитане на всички действия за постигане на поставените цели. Честните и ефективни работни взаимоотношения се установяват и поддържат единствено чрез комуникация – тя допринася за разбирането и взаимното приемане между ръководство и

подчинени, между колеги, между заинтересовани страни чрез обратната връзка. Комуникацията разкрива възможности за подобряване както на индивидуалните, така и на организационните резултати. Тя стои в основата на процеса на мотивация и дава възможност да се идентифицират, познават и използват много точно различни категории нужди и стимули за изпълнение и удовлетворение на служителите¹³.

За да се осъществи стабилна комуникация, комуникационната настройка трябва да бъде добре проектирана. Лекотата и комфортът на общуването зависят от фактори, като това общуващите да бъдат освободени от предразсъдъци, да се изберат подходящи комуникационни канали от гледна точка на етични и морални ценности, да се използва „аз“ вместо „ти“, да се въздържат от обвинителни твърдения, да се използват уместни повторения, да се поддържа атмосфера на доверие между приемника и източника и поведение, привличащо интереса на приемника, да се използват смислени символи и кодове, да се поддържа комуникация в съответствие с общите морални ценности, целта на комуникацията да бъде предварително определена в съответствие с културния произход на приемник и установяване на взаимно възприемане на съобщението от двете страни.

В средата на дейност на всяка една съвременна образователна институция, се очаква директорите на училищата да имат всеобхватни познания по хуманитарни науки, впечатляващи комуникативни умения, да бъдат изтъкнати лидерски личности, притежаващи лидерски качества и умения¹⁴. С тези качества директорите на училища могат да създадат ефективна училищна културна и организационна среда. По този начин се развива удовлетвореността на учителите и се поддържа надеждна образователна среда. Днес директорите трябва да комуникират както хоризонтално, така и вертикално в организациите и да се стремят да развиват, подобряват и усъвършенстват непрекъснато комуникацията със служителите. Те също трябва да създадат информационни бюра, за да осигурят правилния поток от информация. Това ще премахне бариерите за комуникация и ще отвори нови комуникационни канали. Това е една неотменна отговорност на директорите - да участват в комуникационния процес непрекъснато, да мотивират хората, да обезкуражават дезинформацията (вкл. клюки, интриги), да уважават различни възгледи и да умеят да

¹³ Romanescu, M. (2016). The importance of managerial communication in the activity of a firm. *Economics and Applied Informatics*, 22(3), pp.29-33.

¹⁴ Habaci, I. (2013). *Communication and speech factors in effective educational administration*. Speech training. Ankara: Pegem Akademi. – pp. 269.

използват различни комуникационни инструменти¹⁵. Освен това, директорът на образователна институция¹⁶:

1. Трябва да се поддържа стабилна, йерархична комуникационна мрежа;
2. Директорът трябва да възприеме политика на комуникация с всички страни;
3. Директорът не трябва да забравя и статута си на служител и да бъде близо до всички останали в институцията;
4. Директорът трябва да анализира правилно символите и принципите в предаваната информация;
5. Директорът трябва да координира официалната и неформалната комуникация, в съответствие с целите на организацията;
6. Директорът трябва да разработи комуникационен модел, съответстващ на йерархичната система на организацията;
7. Директорът трябва да се въздържа от действия, възпрепятстващи комуникацията в организацията, и да се стреми към подобряване на всяка подобна среда, която съществува;
8. Директорът трябва да организира срещи за решаване на организационни проблеми и разглеждане на чужди идеи;
9. Трябва да поддържа независима обстановка, в която идеята и мислите могат да бъдат изразени с лекота;
10. Директорът трябва да използва невербална комуникация, като жестове, а не да отстъпва от цели;
11. Служителите трябва да бъдат информирани за йерархичната структура, комуникационните канали, формални и неформални;
12. Директорът не трябва да използва поста и/или положението си, както и властта, която му е поверена, за да навреди на другите и/или в ущърб на образователната институция.

В заключение може да се добави, че комуникацията е пряко свързана с всички процеси на управление и е един от най-основните елементи в мотивационния процес. Комуникацията се осъществява почти през цялото време в този контекст¹⁷. Надеждната и ефективна комуникация зависи от мениджърите и тяхното правилно използване на отговорностите им

¹⁵ Sisman, M. (2012). Turkish education system and school administration. Ankara: Pegem Akademi. – pp. 191.

¹⁶ Karagozoglu, G. (1985). Assessment of communication evaluation of educational administration and supervision, evaluation symposium. Ankara University Faculty of Educational Sciences Publications, 147, pp.64-70.

¹⁷ Habaci, I. (2013). Communication and speech factors in effective educational administration. Speech training. Ankara: Pegem Akademi. – pp. 269.

към служителите, които също имат ясни и точни познания за тези отговорности. Цел в комуникацията по отношение на управлението е и да се промени нещо в човека, с когото се контактува, в неговото поведение и отношение¹⁸. Ефективната комуникация е най-добрият път за реализиране на общите цели в организацията. В днешния свят се виждат както хоризонтални, така и вертикални типове комуникация. Ефективната организация винаги комуникира със света, както и с всички свои компоненти.

Вторият параграф акцентира върху *комуникационни процеси в управлението на образователните институции*. Когато идеята за комуникация се обсъжда от гледна точка на образованието, могат да се видят ясно две измерения. Едното е администрирането, респ. управлението на образователната институция, а другото включва преподаването и ученето. Образователните институции определят социално поведение, култури, организационни структури и междуличностни отношения / взаимоотношения. Ученето в духа на демократичното поведение, силата на независимото и научно мислене и критичност, творческите и продуктивни умения за мислене се формират именно от образователните институции.

Директорите и заместник-директорите имат изключително значение в образователните условия. За да се постигнат училищните и образователни цели, се развиват лидерски качества, поддържа се училищната култура и се създава взаимна положителна среда – всичко това е свързано с подобряване на процесите на комуникация и увеличаване на мотивационните ефекти от това комуникационно усъвършенстване. Ефективното образование зависи от отговорностите на директора, заместник-директора и учителите.

Ефективният директор трябва да има много качества и да притежава поредица от важни комуникативни умения, свързани с управлението на целия процес. Някои от тях са изброени по-долу:

- Умения за планиране на комуникационния процес;
- Умения за преценка на точното време за предаване на информация по подходящ начин;
- Умения за инициране на комуникация със самочувствие;
- Умения за общуване без предразсъдъци;

¹⁸ Turkmen, S. (2003). Management activities in schools. Ankara: Alp Yayınevi. – pp. 28.

- Умения за „лавиране“ и вземане на мерки при общуване с хора, които притежават предразсъдъци;
- Умения за избор на подходящи съобщения според нуждите и интересите на служителите;
- Притежаване на достатъчно знания и опит при предаване на информацията;
- Умения за предоставяне на точната информация за служителите;
- Способност за комуникация без никаква дискриминация;
- Възможност за използване на различни комуникационни мрежи;
- Умения за съвместимост между предоставяната информация и реалния училищен живот;
- Въздържане от всякакви действия, затрудняващи комуникацията;
- Умения за активно слушане на другите;
- Способност за съпричастност към служителите;
- Коректно предаване на съобщения;
- Изключително внимание към обратната връзка;
- Умения за анализиране на съобщенията след комуникацията.

Способността за създаване и поддържане на социални отношения е най-важната характеристика на директора. Това умение е повече от решаващо за лидерите в образованието, тъй като образованието е добре организирана система, а директорите трябва да общуват активно и със страни извън организацията, както и с тези в нея.

Третият параграф обхваща *ефективността на управлението – мотивацията и комуникациите в сферата на организационното поведение*. Ефикасността е използването на ресурсите на организацията по най-добрия начин и представлява съотношението между постъпващите ресурси и обема на производството. В литературата понятието се означава като това „нещата да се правят правилно”¹⁹. Тъй като обикновено организациите разполагат с ограничени ресурси, ръководството се опитва да ги използва колкото се може по-ефективно. Това обаче не е достатъчно. Ефикасността е необходимо, но недостатъчно за успешното функциониране на организацията, тъй като в крайна сметка ръководителите трябва да се стремят към достигане целите на организацията в следствие от дейността ѝ, т.е.

¹⁹ Robbins, P. P. Hunsaker (1996). Training in interpersonal skills: Tips for managing people at work (2nd edition). Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ. – pp. 4.

да се стремят към резултатност.

Ефективността, от своя страна, е показател, показващ степента, в която организацията достига поставените цели. Тя означава „да се правят правилните неща“²⁰. Освен това, ефикасността има отношение към средствата за достигането на целите, докато ефективността е свързана с получените резултати, т.е. с крайното достигане на целите на организацията.

Лидерите са личности, които могат да влияят на другите и да ги вдъхновяват да работят. Същността на лидерството и лидерите може да бъде по-добра разбрана, ако те се сравнят с управлението (мениджмънта) и с ръководителите (мениджърите) в организацията – това позволява да се внесе по-голяма яснота. Важно е да се каже, че да си ръководител или да си лидер в организацията не е едно и също.

И ръководителите, и лидерите са важни за организацията. Въпреки, че не рядко ги отъждествяват, между тях съществуват значителни и много съществени различия. Тези различия произтичат от факта, че ръководителите ги назначават и тяхното право да влияят в организацията произтича от техните формални пълномощия, свързани с длъжностните им задължения. Лидерите се изявяват благодарение на своите лични качества и чрез тях влияят на останалите. Докато ръководителите управляват дейността на организацията, лидерите вдъхновяват хората, увличат ги и ги водят към набеязаните цели. Според автори, „управлението е свързано със справянето с трудностите и усложненията в организациите, защото без добро управление те не биха работили добре, докато лидерството е свързано със справяне с промените, защото без него организацията не може да преживее във все по-конкурентната и турбулентна бизнес среда“²¹. Едното не е по-добро от другото и управлението и лидерството не трябва да се противопоставят, защото „в действителност те са взаимно допълващи се системи на действие“²².

В четвъртият параграф се разглежда *ролята на лидерските комуникативни умения в управлението за повишаване на мотивацията на персонала*. В контекста на лидерството добрите комуникативни умения се считат за едно от най-важните умения, които трябва да се притежават - убеждаване, отговорност, преднамерено асоцииране, създаване и управление на ценностната система и особено, предоставяне на подкрепа и мотивация на екипа - способности и умения, които могат да се постигнат чрез ефективно водене, добро планиране,

²⁰ Ibid. – p. 5.

²¹ Kotter, J. (2001). What leaders really do? Harvard Business Review. Available at: <https://enterpriseproject.com/sites/default/files/What%20Leaders%20Really%20Do.pdf> (Retrieved 11.07.2021).

²² Ibid.

наблюдение и комуникация. Сред тези фактори ясната и точна комуникация е от изключителна значимост, както и комуникативните умения на лидера, които мотивират и вдъхновяват подчинените да работят по-усърдно и да постигат целите на екипа, вкл. организационните цели. Според доста проучвания, всеки ден лидерите прекарват между 70 и 90% от времето си в комуникация със своите служители и екипи, както и с други заинтересовани страни на работното си място²³. Предвид всичко това, в настоящият параграф авторът прави опит да открие как лидерството в управлението е пряко засегнато от комуникацията и притежаваните от лидерите комуникативни умения. Или казано по друг начин, кои са всички ключови точки, които лидерите трябва да имат предвид, докато общуват с екипите си и вземат управленски решения и/или предложения за подобряване на комуникацията, за да може да бъде както лидерството, така и мотивацията на персонала, още по-ефективна.

Според интересно проучване от 2014 г. (идентифициращо важните характеристики, които трябва да притежава лидерът, за да осъществи успешна комуникация – б. а.), лидерските стилове, които засягат управлението на комуникационния процес, могат да се определят като малко по-различни от познатите ни от теорията, следвайки тяхната основна идея, но комбинирайки ги по подходящ начин за още по-ефективна комуникация, изграждане на умения и повишаване на мотивацията на персонала, използвайки именно комуникативния подход²⁴:

Първият лидерски стил е *според ситуацията*. Този стил включва практиката и използването на различни стилове на лидерство при различни ситуации според нуждата на публиката и личностните лидерски качества. Под всяка ситуация, в която комуникацията се повлиява, лидерът избира как да комуникира: някои ситуации изискват пряка и строга комуникация, а в друга ситуация, лидерът трябва да избере непреки начини за комуникация. Предимството на този стил е, че има способността да превърне комуникацията в ефективен процес за стимул и мотивация на персонала, но лидерът трябва да има солидни познания, опит и отлични комуникативни умения, тъй като в противен случай, стилът може да доведе до неправилна комуникация, дори липса на такава.

²³ Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row. In: D. Barrett (2006). Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers. Handbook of Business Strategy: Emerald Group Publishing. – pp. 385-402.

²⁴ Ibid.

На следващо място посочваме *целево ориентирания стил* на лидерство. Той се изразява в това, че всеки лидер има визия или цел за себе си и за своя екип. Тази визия и/или цели обаче, са синхронизирани с организационните цели. Лидерите трябва да предадат визията и целите на екипа, така че да ги мотивират в тяхното ефективно постигане. В този стил лидерът общува по начин, по който може да накара другите да „видят“ какво той / тя очаква от тях. Екипното участие, ефективното слушане, ясната и навременна обратна връзка и непрекъснатата комуникация, са сред ключовите характеристики на този лидерски стил. Той е и един от стиловете, които правят комуникацията изключително ефективна.

Следващият е *директивния лидерски стил*, в който лидерът помага на своите екипи да постигнат техните лични работни цели и целите на екипа, като им споделят подходящи методи за това и им показват правилните насоки за постигане на тези цели. В този стил лидерът действа като „режисьор“, който подкрепя, непрекъснато мотивира и дава възможност на своя екип да следва пътя, който води до постигане на целите им много по-лесно и успешно, като правилната формула за това е ефективното общуване.

Следващият стил е *насочен към хората или ориентиран към екипите*. Според този стил в един екип работят два вида служители: активни (наричани дейни) и пасивни (наричани мързеливи). Активната категория включва тези служители, които са самотивирани и ентузиазирани да работят усилено за изпълнение на възложените им задачи. Другите са тези, които се нуждаят от редовна непрекъсната мотивация и насърчение, за да изпълнят своите задължения. Тук лидерите трябва да бъдат ориентирани към редовен контакт и комуникация с тези служители, за да получат изпълнението на задачите. Като цяло в този стил, лидерът трябва непрекъснато да прави стратегии, в съответствие с индивидуалността на служителите или групата (активна или пасивна), към която спадат, за да ги „обвърже“ с работата (особено при пасивните служители).

Лидерският стил според *интелектуалното ниво*, е следващият, който посочваме. При него се счита, че лидерът трябва да коригира стила си на лидерство, като го съобрази с интелектуалното ниво и зрялост на служителите. Тук зрелостта не се отнася до чувствителността или възрастта, а означава стабилност в работата, знания и опит, склонност към справяне със сложни ситуации, умения за адаптация към промени, потенциал за постигане на дадена цел. Ефективните лидери винаги се опитват да поддържат добър баланс чрез коригиране на метода си на лидерство, който допълнително оказва влияние върху

комуникацията.

На следващо място поставяме *поведенческият стил* на лидерство. Този стил на лидерство разграничава два елементарни начина на лидерство: единият е ориентиран към работата, а другият, е индивидуално ориентиран. Той включва вдъхновение, мотивация, постижения, готовността и способността да се поема отговорност, знания, умения, опит. Всички тези лидерски качества, се регулират от комбинацията от този стил с други стилове. От този стил зависи както доверието, така и изпълнението от страна на служителите; той зависи не само от ситуацията, но и от това къде и защо трябва да се използва. Последницата от този стил е, че по време на комуникация, асоциациите, които служителите правят трябва да привличат достатъчно вниманието им, за да се направи едно наистина успешно взаимодействие и те са бъдат мотивирани да повишават резултатите си и чрез комуникационното поведение на своя лидер.

На последно място, но не и по важност, посочваме *лидерският стил, основан на действие*. Този стил препоръчва на лидера да набляга на три основни задължения: (1) делегирането на задачи, (2) тяхното групово изпълнение и (3) тяхното индивидуално изпълнение. Тук лидерът се съсредоточава върху дадената задача, като задава определени цели и срок на екипа, но в същото време всеки индивидуален член получава своя индивидуална задача (различна и с различен срок за изпълнение от другите). Ролята на лидера в този стил е да комуникира, насочва и мотивира екипа за изпълнение на задачата възможно най-ефективно, но и за спазване на точно зададените времеви рамки (както групово, така и индивидуално). Тук основният стремеж на екипа е да получи екипен резултат като сбор от индивидуалните задачи на всеки член, а лидерът трябва да поддържа фокуса на екипа, за да постигне целта. От съществено значение е лидерът да стимулира, мотивира и увеличи баланса между нуждите на задачите, екипа и отделните лица – чрез редовно и ефективно общуване с тях, както и чрез непрекъснат комуникационен процес, оценка и обратна връзка.

Заедно с всичко това е важно да се спомене, че ключово лидерско умение в комуникацията, чрез което лидерите мотивират персонала, е свързано с това да могат да вдъхновяват последователите си. Те трябва да бъдат умели разказвачи на истории и да ги използват, докато отправят посланията си - тази помощ подбужда разбиране, следване, създава динамика и групово мотивация в екипа. Освен това добрите лидери повтарят съобщенията си няколко пъти - докато и последният член на групата не разбере значението

им. Това повтаряне на съобщение или информация по време на комуникация спомагат за повишаване на мотивацията и увеличаване на производителността, защото по този начин всеки може да разбере идеята или концепцията. Както комуникацията, така и лидерството са свързани дълбоко и не могат да се случат индивидуално. Ефективната комуникация и лидерство се развиват заедно за много по-добро разбиране сред членовете на екипа и лидера. Повечето разбиране вгражда фактора на доверие. Доверието дава благоприятни отношения, които допълнително помагат да се изгради добра работна среда, където служителите се чувстват мотивирани и обогатени със самочувствие, работят в координация и тази координация дава най-доброто от тяхното изпълнение чрез постигане на зададените цели, както индивидуални, така и екипни.

Петият параграф поставя акцент на *влиянието на организационното поведение, култура и комуникационен климат върху мотивацията в образователните институции*. Образователните институции се разглеждат като организации, които са съзнателно и решително координирани социални единици, състоящи се от много и различни индивиди. Както всички организации, така и образователните институции действат за изпълнение на своите задачи и функции, за постигане на желаните цели. Членовете на организациите са отдадени на изпълнението на работните си задължения, които са насочени към постигане на обща цел или набор от цели. Изследването на организационното поведение в образованието също е значим въпрос, който изисква нужното внимание и анализ. Ефективното прилагането на организационно поведение в образованието допринася за подобряване на изпълнението на работата, поражда удовлетворение от нея и води до постигане на желаните цели. Основните области, които могат да се вземат под внимание, когато се разисква въпросът за организационното поведение и връзката му с комуникациите и мотивацията на персонала в образователните институции, са естеството и характеристиките на това поведение, обхватът му, нужда от организационно поведение в образованието, приносът на образователните области към организационното поведение, кариерното развитие, предизвикателства и възможности за организационното поведение.

Успехът на всяка образователна институция зависи от ефективността и възможностите на управлението, които зависят от човешките знания, умения, нужди и стремежи. Организационното поведение се отнася до поведението на лицата в рамките на организациите, а причината е, че организациите могат да работят ефективно, ако човешките ресурси са квалифицирани и способни.

Приет факт е, че една организация може да реализира напредък само когато хората ѝ са трудолюбиви. Организационното поведение е област на изследване, която се занимава с влиянието на индивидите, групата и структурата върху поведението на организацията, т.е. то обхваща три детерминанти на поведението в рамките на организациите – индивиди, група и структура. Това е приложна област, тъй като прилага придобитите знания за индивидите и влиянието на структурата върху поведението, за да може организацията да работи още по-ефективно.

Организационното поведение е академична дисциплина, занимаваща се с дефиниране, разбиране, очакване и контрол на човешкото поведение в рамките на организацията и нейната околна среда²⁵. Общите цели и задачи на организационното поведение в образователните институции са ефективното прогнозиране, обяснение и управление на поведението, което се случва в организациите.

Организационното поведение е изследване на това как хората се държат в двете независими една от друга рамки - на неформалните и официалните групови отношения. Изпълнението на целите на организацията в крайна сметка зависи от мотивационните нива на хората, ангажираността, ентузиазма и способността на лицата да работят балансирано и съвместно за постигането на тези общи цели. В тази дисциплина се откриват и изследват взаимовръзките на индивидуалната личност и работа, характеристиките на организациите, тяхната среда и предизвикателствата, изхождащи от комбинацията от тези фактори. Организационно поведение помага да се разберат различните дейности и поведение на хората, работещи в рамките на организацията. Също така помага за мотивирането, стимулирането и обучението на персонала; за осъществяване на безпроблемни комуникационни връзки и процеси в рамките на „разбирането“ на поведението на хората.

Значението на организационното поведение се осъзнава във всички области, независимо дали става въпрос за образование, управление, администрация, наука, технологии и т.н. Чрез придобиване на знания относно организационното поведение, персоналет е в състояние да разбере как би постъпил, за да може да изпълнява своите задачи, функции и дейности в рамките на организацията още по-ефективно.

Организационното поведение е област на изследване, което означава, че това е

²⁵ Baijumon, P., C. Yakoob (2015). Organizational theory and behavior (online). Available at: http://www.universityofcalicut.info/SDE/I_MCom_Organizational_theory_and_behaviour_on16March2016.pdf (Retrieved 21.07.2021).

различна област на владеене на общ набор от знания. Когато организационното поведение се разбира правилно, това дава поле да се прилагат придобитите знания от персонала, а образователните институции – да изпълняват ефективно своите задачи и функции. То дава възможност да се коригира, подобрява и усъвършенства това, което хората правят в рамките на една организация и как тяхното поведение влияе върху нейното функциониране. Организационното поведение поставя силен акцент върху поведението като свързва не само проблеми работна среда, текучество на заетостта, производителност, човешкото представяне, но и по-тесни въпроси, свързани с управлението на промените, комуникационните и мотивационни процеси, тяхното прилагане в условия на различни култури, хора, ситуации.

2.3. ГЛАВА ТРЕТА. ПРОУЧВАНЕ, АНАЛИЗ И СПЕЦИФИЧНИ МЕХАНИЗМИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ОБРАЗОВАТЕЛНИ ИНСТИТУЦИИ ВЪВ ВРЪЗКА С МОТИВАЦИЯТА НА ПЕРСОНАЛА И КОМУНИКАЦИИТЕ

Глава Трета включва общо 5 параграфа. Първият параграф представя *характеристика на проведеното изследване*. Проучването си поставя за *цел* да изследва и анализира специфичните механизми в управлението на образователните институции с акцент върху процесите на комуникация и мотивация на персонала. Проучването се опитва да изучи по-пълно въпросите, които касаят управлението на организациите, като в същото време цели и да изведе възможни модели на поведение, чрез които организациите могат да имат възможност и по-висок потенциал за своето самоусъвършенстване. По този начин може да се постави и много по-реалистична оценка на управленските процеси, вкл. да се изведат ефективни критерии за оценка на успешното управление на образователните институции.

Обект на емпиричното проучване е, на първо място, мотивацията и ефективното организационно поведение, обследвано чрез определени мотивационни стимули, стил на управление, работна среда, важност и значимост на индивидуалните особености за мотивация и ангажираност на персонала. На второ място, обект на проучването е ефективността в управлението, обследвана чрез ефективност на управленската структура, отношения между мениджъри и персонал, въздействие на някои демотивационни фактори, изследване на мениджърски техники, умения, качества, мотивационни фактори.

Изследователските въпроси, които си поставя проучването са свързани най-вече с това:

- Да се установи каква е степента на мотивация и организационно поведение в образователните институции;
- Да се определи и оцени ефективността в управлението на образователните институции;
- Да се потърсят възможни подходи за подобряване и повишаване на мотивацията на персонала, чрез наличието и поддържането на основните комуникационни елементи;
- Да се докаже, че между мотивацията на персонала и комуникационните процеси съществува взаимозависимост – както във връзка с изпълнението на задачите на образователния персонал, така и по отношение на постигането на организационните цели;
- Да се докаже, че ролята на мениджмънта в образователните институции е ключова за доброто представяне на персонала, вследствие на доброто управление на мотивацията и комуникацията в сферата на образованието;
- Да се потърсят и предложат подходи за усъвършенстване на мотивационните и комуникационни процеси в управлението на образователните институции.

Изследването в научния труд избира количествената техника, която се състои от проучване, проведено върху извадка, представителна за по-широка група, провеждаща се в контекста на образователната сфера. То използва стандартизирани процедури за въпроси, за да се постигнат количествени измервания за голям брой обективни и субективни характеристики на лицата. На следващо място проучването избира техниката на анкетното проучване – чрез разработване на самостоятелна анкетна карта. Тя е приложена под формата на въпросник, предоставен на респондентите в реална и онлайн среда. Анкетната карта включва въпроси от затворен тип. Отговорите, получени чрез въпроси от затворен тип с възможности за избор, се анализират с помощта на количествени методи и включват съпоставителни таблици, пай-диаграми, проценти. Въпросите в анкетната карта са самостоятелно изготвени конкретно за целите на проучването. Те са формулирани по недвусмислен и пряк начин, представени в логичен ред. Изследването е напълно анонимно.

Извадката на изследването включва респонденти, доброволно отзовали се, сред персонала на образователни институции в Република България, както следва: професионални гимназии, средни училища, основни училища. Част от извадката е получена чрез попълване

на анкетата на хартиен носител в реална училищна среда, а друга част- чрез попълване на въпросник в електронна среда, чрез платформата на Гугъл – Google Forms, предварително подготвен на следния линк:

<https://docs.google.com/forms/d/1X5dCCccIC8KpAyCYEKj7hACTxWaKqegJojaOuPRT-xw/edit?ts=60f04a49>

Методическият инструментариум на проучването е самостоятелно създаден от автора за целите на емпиричното изследване. Предвид това, може да се твърди, че използваният инструментариум е уникален по своята същност, включващ 3 основни блока въпроси:

1. Данни за личния статус на респондентите;
2. Мотивация и ефективно организационно поведение;
3. Ефективност в управлението.

Личностният блок за определяне за демографския и социален профил на респондентите съдържа общо 4 въпроса (пол, възраст, позиция в организацията, образование);

Блокът, свързан с мотивацията и ефективното организационно поведение включва 9 въпроса, свързани с проучване на стимулите, влияещи върху мотивацията; създаването на творческа работна среда; делегирането на пълномощия; влиянието на индивидуалните особености за мотивацията за труд; факторите, влияещи върху ангажираността към организацията и др.;

Блокът за ефективност в управлението включва 9 въпроса, свързани с проучване на целите, мисията и стратегическите задачи; ефективността на управленската структура; отношенията ръководство – подчинени; важните мениджърски умения и качества; демотивационните фактори в управлението; значението на практическите правила за мотивиране на персонала и др.

Във вторият параграф се *представят и анализират на резултатите от изследването*. Според респондентите управленските фактори, които имат „много силно“ демотивационно въздействие са най-вече: Пренебрежително отношение към личните чувства на сътрудниците (45 лица), Предсказуемата и еднообразна работа (38 лица), Отсъствието на поощрения за постижения в работата (37 лица), Недостатъчно привлекателната система на възнаграждение (26 лица) и Слабите възможности за професионално и кариерно развитие (18 лица). Със „силно“ влияние по посока на демотивацията са най-вече: Отсъствието на поощрения за

постижения в работата (54 лица), Пренебрежително отношение към личните чувства на сътрудниците и Предсказуемата и еднообразна работа (съответно по 52 лица), следвани от Слабите възможности за професионално и кариерно развитие (49 лица) и Недостатъчно привлекателната система на възнаграждение (43 лица).

От данните е ясно, че „много силна“ е значимостта на длъжностните характеристики за мотивиране на персонала е най-вече: Разнообразието на уменията (66 лица), Обратната връзка (62 лица), Значимостта на задачата (54 лица), Автономността (33 лица) и Идентичността на задачата (27 лица). Със „силна“ значимост са определени най-вече: Автономността (87 лица), Идентичността на задачата (81 лица), Обратната връзка и Значимостта на задачата (съответно по 70 лица) и Разнообразието на уменията (62 лица).

Наблюдава се, че „много силно“ влияние оказват техниките, използвани от мениджърите, за мотивиране на персонала най-вече по отношение на: Демонстрация на доверие към подчинените и делегиране на права (79 лица), Зачитане мнението на сътрудниците и проявление на уважение към тях (64 лица), Възнаграждение за добра работа (56 лица), Поощрително отношение към сътрудниците (50 лица) и Адаптивен подход към ръководството (40 лица). Със „силно“ влияние са техниките: Зачитане мнението на сътрудниците и проявление на уважение към тях (69 лица), Адаптивен подход към ръководството (60 лица), Демонстрация на доверие към подчинените и делегиране на права (59 лица), Възнаграждение за добра работа (52 лица) и Поощрително отношение към сътрудниците (50 лица).

Видно от резултатите от изследването е, че с „много силна“ значимост са мениджърските качества: Професионализъм и творчески подход (107 лица), Лидерство (85 лица), Комуникативност (84 лица), Упоритост, самоувереност (79 лица), Откритост, гъвкавост, адаптивност (77 лица), Отговорност за работата и за взетите решения (69 лица), Емоционална стабилност (67 лица), Способност да създава колективен дух (63 лица), Амбициозност (60 лица), Изобретателност и носител на нови идеи (58 лица). Със „силна“ значимост за респондентите са мениджърските качества: Емоционална стабилност (68 лица), Упоритост, самоувереност (62 лица), Амбициозност (58 лица), Комуникативност и Откритост, гъвкавост, адаптивност (с по 56 лица), Способност да създава колективен дух (51 лица), Професионализъм и творчески подход (48 лица), Отговорност за работата и за взетите решения (47 лица), Лидерство и Изобретателност и носител на нови идеи (с по 45 лица).

Изследваните лица определят като „много важни“ и на първо място „уменията за общуване с хора“ (125 лица), следвани от „концептуалните“ (78 лица) и „техническите умения“ (56 лица). Като „важни“ са определени най-вече „техническите умения“ (84 лица), „концептуалните“ (63 лица) и „уменията за общуване с хора“ (29 лица). Като „маловажни“ са определени „техническите умения“ (24 лица), „концептуалните“ (20 лица) и „уменията за общуване с хора“ (4 лица).

По отношение на оценката на посочените практически правила за мотивация на персонала, като „много силно“ значими за респондентите са определени най-вече: Ясно мотивиране на мисията и целите на организацията (87 лица), Внушаване на увереност, че всеки член на организацията е значим (81 лица), Комуникативност и обратна връзка (80 лица), Осигуряване на адекватни финансови възнаграждения за трудовите постижения (73 лица), Поставяне на предизвикателни, но постижими цели (61 лица), Оптимизиране на организационната структура (54 лица), Търсене на вдъхновяващо лидерство (52 лица) и Търсене на начини за осигуряване на участие на персонала в управлението (41 лица). Като „силно“ значими са определени: Поставяне на предизвикателни, но постижими цели (78 лица), Търсене на вдъхновяващо лидерство (70 лица), Оптимизиране на организационната структура и Комуникативност и обратна връзка (съответно по 65 лица), Ясно мотивиране на мисията и целите на организацията (63 лица), Осигуряване на адекватни финансови възнаграждения за трудовите постижения (62 лица), Търсене на начини за осигуряване на участие на персонала в управлението и Внушаване на увереност, че всеки член на организацията е значим (съответно по 58 лица).

В следващия параграф са формулирани *основите изводи от проучването*. След представянето на данните от проведеното емпирично изследване, са формулира ключовите изводи и констатации от анализа на получените резултати:

1. В настоящото емпирично изследване участват мъже и жени на възраст от 25 до 70 години, заемащи позициите директор, педагогически специалист и непедagogически персонал. Изследваните лица са предимно с висше образование, но има и респонденти със средно образование;
2. Върху повишаването на личните усилия в работата на анкетираниите най-силно влияят както материалните, така и нематериалните стимули;

3. Ръководителите на организацията вдъхват надежда и мотивация в работата във висока и средна степен;
4. Най-голям процент от анкетираните не одобряват манипулативен стил на управление на мениджъра, дори и в кризисна ситуация;
5. Ръководителят създава творческа атмосфера в работата на образователния персонал във висока и средна степен;
6. Ръководителят делегира пълномощия, за да може подчинените също да поемат лична отговорност много често и при всеки случай;
7. Ръководителите не мотивират / рядко мотивират като обещават награда, но за част от респондентите това се случва понякога;
8. Работната среда в образователната институция създава мотивация за работа до голяма и средна степен;
9. За най-важни по отношение на влиянието на индивидуалните особености за значимостта на мотивацията за труд, се считат интелигентността и потребността от постижение;
10. За най-значими фактори, влияещи върху ангажираността на персонала към организацията, се считат чувството на принадлежност към организацията, мисията, целите и ценностите и готовността да се упражнят повече усилия за постигане целите;
11. За най-голям процент от респондентите, целите, мисията и стратегическите задачи на организацията са напълно ясни и ясни до голяма степен;
12. Управленската структура на организацията се смята за оптимална и ефективна до голяма и във висока степен;
13. Изследваните лица считат, че отношенията им с техният мениджър са добри, колегиални;
14. Най-силно демотивационно въздействие върху персонала оказват управленските фактори пренебрежително отношение към личните чувства на сътрудниците, предсказуемата и еднообразна работа, отсъствието на поощрения за постижения в работата;
15. Най-силна за образователния персонал е значимостта на длъжностните характеристики за мотивация на персонала по отношение на разнообразието на уменията, обратната връзка и значимостта на задачата;
16. Най-силно влияние оказват техниките, използвани от мениджърите, за мотивиране на персонала, във връзка с демонстрация на доверие към подчинените и делегиране на права,

зачитане мнението на сътрудниците и проявление на уважение към тях, възнаграждение за добра работа;

17. С най-силна значимост за персонала в образователните институции са мениджърските качества професионализъм и творчески подход, лидерство и комуникативност;

18. Според респондентите като много важни са определени мениджърските умения, свързани с общуването с хора, следвани от концептуалните умения и на трето място – техническите умения;

19. Като много силно е оценено значението на практическите правила за мотивация на персонала по отношение най-вече на ясното мотивиране на мисията и целите на организацията, внушаването на увереност, че всеки член на организацията е значим, комуникативността и обратната връзка.

Проучването дава основа за по-пълното научно изследване на въпросите, свързани с управлението на комуникацията и мотивацията в образователните институции и предоставя емпирични доказателства за даване на предложения, насоки и препоръки за усъвършенстване на мотивационните и комуникационни процеси в управлението на образователните институции, както и за извеждане на модели на поведение с по-висок потенциал за самоусъвършенстване на организациите, реалистична оценка на управленските процеси и ефективни критерии за по-ефективен мениджмънт.

Четвъртият параграф включва *предложения, насоки и препоръки за усъвършенстване на мотивационните и комуникационни процеси в управлението на образователните институции*. Направеното емпирично изследване сред трите групи лица (директори, педагогически специалисти, непедagogически персонал) в образователните институции, изведе набор от обобщаващи резултати, които показват реалистичната оценка на образователния персонал у нас, свързана с комуникациите и мотивацията като част от управленските процеси. Тази оценка показва по-пълното изучаване на въпросите, свързани с управленските процеси в образователните институции и налага извеждане на насоки и препоръки, вкл. модели на поведение на ръководствата, чрез които организациите да имат възможност да достигнат до своя по-висок потенциал за усъвършенстване, като в същото време се предложат и по-ефективни критерии за успешен мениджмънт.

Въпреки получените високи оценки по определени елементи от проучването, свързани

с мотивацията и ефективността в управлението, основна цел на този параграф е да даде предложения, насоки и препоръки за усъвършенстване на мотивационните и комуникационни процеси в управлението на образователните институции, тъй като това ще спомогне за:

- Повишаване на личните усилия в работата на персонала;
- Създаване на по-стабилна мотивираща творческа работна среда;
- Повишаване на ангажираността на служителите;
- Изясняване в по-висока степен на мисията, целите и задачите на институциите;
- Оптимизиране и повишаване на ефективността на управленската структура;
- Подобряване на отношенията между ръководство и служители;
- Премахване/смекчаване ефекта на демотивационните фактори за персонала;
- Засилване значимостта на длъжностните характеристики и повишаване на мотивацията;
- Усъвършенстване на техниките, използвани от мениджърите за мотивация;
- Усъвършенстване на мениджърските качества на ръководството;
- Усъвършенстване на мениджърските умения на ръководството.

Основните предложения са следните:

Предложение 1: Повишаване на материалните и нематериалните стимули, с цел увеличаване на личните усилия в работата на образователния персонал

Предложение 2: Повишаване на мотивацията за работа от страна на ръководителите, с цел увеличаване на производителността на образователния персонал

Предложение 3: Избягване на манипулативен стил на управление на мениджъра, дори и в кризисна ситуация

Предложение 4: Подобряване на творческата атмосфера в работата, с цел повишаване на резултатите на образователния персонал

Предложение 5: Повишаване на доверието към подчинените, с цел делегиране на пълномощия от страна на ръководителя и увеличаване на личната отговорност на персонала

Предложение 6: Обсъждане/предложение на варианти за мотивация чрез награди, с цел запазване на мотивационния им ефект за по-дълго време

Предложение 7: Усъвършенстване на работната среда, с цел създаване на мотивация за работа

Предложение 8: Възможности за повишаване на индивидуалните особености за мотивация по отношение на интелигентността и потребността от постижения

Предложение 9: Повишаване на ангажираността на персонала чрез подобряване на чувството на принадлежност към организацията, мисията, целите и ценностите и готовността да се упражняват повече усилия за постигане на целите

Предложение 10: Увеличаване на яснотата на целите, мисията и стратегическите задачи на организацията

Предложение 11: Увеличаване на оптималността и ефективността на управленската структура на образователните институции

Предложение 12: Възможности за подобряване на отношенията между мениджъри и образователния персонал

Предложение 13: Елиминиране/смекчаване на ефекта на демотивационно въздействие на основни управленски фактори

Предложение 14: Подобряване на разнообразието на уменията, обратната връзка и значимостта на задачата от страна на мениджърите, с цел повишаване на мотивацията на персонала

Предложение 15: Повишаване на доверието към подчинените и делегирането на права, зачитане на мнението на сътрудниците и проявление на уважение и възнаграждението за добра работа от страна на мениджърите, с цел повишаване на мотивацията на персонала

Предложение 16: Усъвършенстване на мениджърските качества професионализъм и творчески подход, лидерство и комуникативност

Предложение 17: Усъвършенстване на мениджърските умения за общуване с хора

Предложение 18: Усъвършенстване на практическото прилагане на ясното мотивиране на мисията и целите, внушаването на увереност, че всеки член на организацията е значим, комуникативността и обратната връзка, с цел повишаване на мотивацията на персонала

Съществуват различни начини за създаване на положителен климат в училищата, за да се даде възможност на преподавателите и учениците да изразят себе си, да създадат и изпитат радостта от постиженията и заедно с това – да бъдат силно мотивирани. Вярно е, че извън тази среда е трудно да се усети училищния опит. Дори за заинтересованите навън страни, училищната реалност е абстракция; обект, който трябва да се наблюдава; набор от количествени данни, които да бъдат статистически анализирани. За външни хора е трудно да възприемат преживяната училищна реалност и по този начин да разберат напълно смисъла на условията в училище. Като се има предвид това, има много фактори, които могат да допринесат за формирането на положителен училищен климат, идващи от училищната общност. Един от тях е комуникативността, междуличностната комуникация в училище и обратната връзка - безценен инструмент, който може да се използва за тази цел. Комуникативността е социална дейност сама по себе си, създаваща взаимоотношения и насърчаване на вземане на решения. Освен това колективната работа, организирана въз основа на ефективна комуникация, навременна обратна връзка, емоционална интелигентност и съпричастност, наистина може да допринесе за решаването на проблеми и създаването на положителен училищен климат. Професията на педагозите е социална професия, не само по отношение на това, което се предоставя на обществото като цяло чрез обучение на ученици, но и поради присъщата ѝ природа. Учителят не е самотен работник; такава идея е безполезна и ограничена в своята перспектива. Вместо това той/тя се разбира като междуличностен професионалист; човек, който споделя своите идеи и мисли и действа колективно. Учителите, със своите социални и комуникативни умения, могат да работят както в училищната общност, така и в по-широкото общество. Комуникацията и обратната връзка са ключови фактори за насърчаване на положителния училищен климат, за формиране на училище, в което всички учители и ученици желаят да работят и да се развиват.

Последният параграф на трета глава дава *насоки и препоръки за бъдещи изследвания в областта на управление на образователните институции с фокус върху мотивацията на персонала и комуникациите*. По отношение на бъдещите изследвания в областта на управлението на образователните институции с фокус върху мотивацията на персонала и комуникациите, има много възможности, от които академичната област може да се възползва, както и такива, които не са получили нужното внимание до сега (особено що се касае до проучване на българската образователна среда). Предложенията за бъдещи проучвания могат да бъдат изведени и като продължаваща област на изследване на настоящия дисертационен

труд, на базата най-вече на получените резултати от емпиричния анализ на респондентите.

Една интересна област за бъдещи изследвания вероятно би била във връзка с повишаване на креативността на образователния персонал и уменията за създаване на създава творческа атмосфера в работата, чрез лидерство и управление. Едно по-задълбочено изследване в откриването на други фактори, които влияят върху творчеството на учителите в допълнение към ръководството и управлението на директорите, би било полезен инструмент за образователната общност. Бъдещите изследвания могат да бъдат фокусирани и върху други аспекти, които не са разкрити при анализа на резултатите относно творческата атмосфера от това проучване. Учителското творчество наистина е свързано с много аспекти, вкл. училищния климат и култура, подкрепа, поведение. Обвързването на влиянието на ръководството на директора с творчеството на учителите в контекста на лидерството, също е една не много разкрита област, влияеща върху мотивацията. Могат да бъдат включени и различни допълнителни аспекти като компетентността, ролята, стилът, организационната култура, училищният климат, подкрепата на учениците, родителите – и да бъдат изследвани като променливи, които допринасят за повишаване на креативността на учителите.

Интересна (и не дотам изследвана) бъдеща област за проучване може да бъде работната среда в образователните институции, но в контекста на създаването на положителен училищен климат и организационна култура. Подобно изследване може да донесе ползи за академичната и образователната общност, тъй като положителният училищен климат насърчава професионализма на учителите и социалното развитие, вкл. образователните постижения на учениците.

Интересна област на бъдещо проучване може да бъде по посока на някои демотивационни управленски фактори, които настоящия емпиричен анализ отчете като най-силни – например, пренебрежително отношение към личните чувства на сътрудниците или предсказуемата и еднообразна работа. Всичко това може да се концентрира и по посока на това дали проявата на пренебрежително отношение към личните чувства на персонала (проявени от мениджъра и неговия стил на управление) оказват влияние при формирането на поведението на служителите, т.е. създава ли пренебрежението от страна на „лидера“ подобно отношение и в „последователите“, чрез процеса на „емоционално заразяване“. Могат да се потърсят доказателства дали това може да повлияе негативно на етичността на преподавателите и образователния персонал, тъй като ще влияе и на училищната среда,

учениците, отношенията и комуникацията в класната стая. Бъдещите изследвания в тази посока могат да бъдат насочени и към тестване на по-широк модел, при който пренебрежителното отношение на ръководителя има последици за емоциите, изпитвани от подчинените, което от своя страна може да има последици за поведението и представянето им по отношение на постигането на целите.

Въпросът защо някои лидери са по-склонни да изпитват пренебрежително отношение към личните чувства на хората от други, също заслужава повече внимание в бъдещите изследвания. Тук може да се навлезе в анализ на личностните черти на хората (съществуват много подходящи модели за изследване като „модел на Големите пет“, които могат да се използват – б. а.), индивидуалните различия в емоциите на тези черти, както и да се потърсят доказателства дали са резултат от генетични фактори и/или се придобиват в резултат на процеси на учене и социализация. Това може да покаже дали склонността към изпитване на пренебрежително отношение възниква от по-широки личностни черти или от определени характеристики в средата, които биха насърчили специфични стилове на причинно-следствена принадлежност или оценка.

На следващо място, посока за бъдещи изследвания може да бъде към предсказуемата и еднообразна работа в училищна среда, дори към проучване на „сुकата“ на работното място. Като цяло подобни проучвания са правени най-вече в сектора на услугите и производствените организации, като основно да използвани количествени подходи или са провеждани в експериментални условия. Едно подобно проучване, насочено в училищна среда и с преобладаващо използване на качествени методи, може да бъде силно значимо в контекста на смекчаване влиянието на този демотивационен фактор.

Във връзка с техниките, използвани от мениджърите, за мотивиране на персонала, които настоящото проучване разглежда (демонстрация на доверие към подчинените и делегиране на права, зачитане мнението на сътрудниците и проявление на уважение към тях, възнаграждение за добра работа), може да се препоръча област на бъдещо проучване да бъде влиянието на културните фактори за ефективното управление на вътрешни и външни комуникации в училището. Такова проучване би било полезно, тъй като българското училище може да бъде определено като мултиетническо и мултикултурно по своя състав, защото, от една страна, то обучава деца и ученици от различни етнически и културни среди, а от друга - ръководният, преподавателският и непедагогическият персонал, също има своето

разнообразие. Трите най-големи етнически групи в страната (българи, турци и роми), са представени в училищата у нас. Може да се потърси връзката между това дали училището е институция, която допринася за формирането на положителни нагласи за межкултурно разбирателство между ученици и учители от различни етнически групи и моделите на училищното управление – създадени ли са такива модели на межкултурна чувствителност и благоприятни условия за формиране на етническа толерантност и взаимно обогатяване, т.е. межкултурна комуникация или не.

Друга посока на бъдещи проучвания може да бъде по линия на организационното поведение в образованието в контекста на ролята на образователния лидер. По този начин ще може да се изследва структурата на училището, процеса, чрез който училището измерва представянето, и как образователната институция реагира на промяната; ще може да се предоставят доказателства дали в обсега на работата на образователния лидер, създаването на „култура“ в образователната организация е ангажиран процес - резултат от основното лидерство, нагласите на учителите, поведението на учениците, участието на родителите и нивото на активност на общността; ще могат да се получат реални резултати дали управлението на многообразието в работната сила и в учебната популация е от ключово значение за премахване на дискриминацията и постигане на ефективно разрешаване на конфликти за всички или не.

По отношение на комуникативността може да се отпрати препоръка към бъдещи изследвания за по-задълбочено проучване на комуникативността на директорите. Едно всеобхватно изследване, което да използва много по-голямо разнообразие от училища (градски, селски училища, частни училища и пр.), може да бъде много полезно за академичната и образователна общност. То може да бъде силно значимо, ако постави и по-голям акцент върху изследването на ефективността на по-голям брой специфични видове комуникация: устна, писмена, невербална, електронна и пр.

Предложените насоки за бъдещи изследвания в областта на управление на образователните институции с фокус върху мотивацията на персонала и комуникациите, не предоставят изчерпателен списък на възможностите, но поставят основата на варианти, които могат да се използват за получаване на реални резултати и анализи от българската образователна среда.

III. НАУЧЕН ПРИНОС НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Настоящият дисертационен труд разглежда ключови въпроси, свързани с управлението на комуникационните и мотивационни процеси в образователните институции, чиято цел е да представи и анализира ключовите процеси за мотивацията на персонала и комуникацията в управлението в образователната сфера, като в същото време предложи подходи за усъвършенстване на мотивационните и комуникационни процеси в управлението на образователните институции.

На първо място, дисертацията поставя основите на теорията и състоянието на ключовите въпроси, свързани с мотивацията на персонала и комуникациите. В първата част бяха обзорно разгледани различни дефиниции на понятията и изяснена ролята и влиянието на комуникациите върху мотивацията на персонала. Постави се разбирането на връзката между комуникациите и мотивацията, за да се анализира как тази връзка влияе върху повишаването на ефективността на работата в образователните институции. Важен акцент се постави и върху изясняването на образователните последици и ползи при ефективното използване на мотивацията и комуникациите в училищната среда.

На следващо място, дисертационния труд изясни същността на мотивацията на персонала и комуникациите като основни елементи в управлението на образователните институции. Първият фокус е поставен върху комуникациите в управлението, след което е изяснена по-конкретната същност на комуникационните процеси в управлението на образователните институции. Ефективността в управлението е разгледана от гледна точка на мотивацията и комуникациите в сферата на организационното поведение, чрез същностните различия между ръководство и лидерство и ефективната междуличностна и междугрупова комуникация в управлението на образователните институции. Специално внимание е отделено на ролята на лидерските комуникативни умения в управлението за повишаване на мотивацията на персонала, както и на влиянието на организационното поведение, култура и комуникационен климат върху мотивацията в образователните институции.

Най-голямата академична тежест на труда се пада на частта, която проучва, анализира и изяснява специфичните механизми в управлението на образователни институции, във връзка с мотивацията на персонала и комуникациите, тъй като включва провеждане на емпирично изследване.

Емпиричното изследване си постави за цел да проучи, анализира и изясни специфичните механизми в управлението на образователни институции, във връзка с мотивацията на персонала и комуникациите. Чрез използването на количествени методи за анализ (анкетна карта / въпросник, самостоятелно създадена за целите на труда), проучването изследва извадка от респонденти (разделени в три групи: директори, педагогически специалисти и непедagogически персонал) - служители на образователни институции в Република България от професионални гимназии, средни и основни училища, базирани в 9 града.

Изследването си постави три задачи, свързани с: (1) установяване степента на мотивация и организационно поведение в образователните институции; (2) определяне и оценка на ефективността в управлението на образователните институции; (3) предложение на подходи за усъвършенстване на мотивационните и комуникационни процеси в управлението на образователните институции.

Тъй като проучването предостави основа за по-пълно научно изследване на въпросите, свързани с управлението на комуникацията и мотивацията в образователните институции, чрез изведените от него доказателства, дисертационният труд направи своите насоки и препоръки и предложи подходи за усъвършенстване на мотивационните и комуникационни процеси в управлението на образователните институции, като се фокусира върху ключовите области на развитие на управленските процеси и мениджмънт, посочени като най-важни в изследването.

Много важна част от дисертационния труд е тази с дадените препоръки и предложения за бъдещи изследвания в областта на управление на образователните институции с фокус върху мотивацията на персонала и комуникациите.

На базата на казаното до тук, могат да се направят следните заключителни **изводи**:

Проучването на персонала в образователните институции у нас показва, че неговата мотивация е силно обвързана с водещи комуникационни елементи като: желание за изграждане на взаимно доверие; за делегиране на повече задачи, права, отговорности; търсене на взаимно уважение и признание. Образователният персонал цени високо мениджърските качества като комуникативност и умения за общуване с хора, търси практическата значимост на комуникативността и обратната връзка. На тази основа може да се твърди, че

дисертационния труд доказва **първата своя работна хипотеза**, че *мотивацията на персонала в образователните институции е един от ключовите управленски процеси, който може да бъде подобрен и повишен чрез наличието на основните елементи на комуникацията.*

Изследването показва, че за персонала работната среда създава мотивация за работа, като служителите се чувстват ангажирани с мисията, целите и ценностите и са готови да полагат повече усилия за постигане на по-високи резултати в тяхното представяне. Освен това те считат, че управленската структура на организацията е оптимална и ефективна, като в същото време имат желание мениджърите да им се доверят чрез делегирането на повече и по-значими задачи. На тази основа може да се твърди, че дисертационния труд доказва своята **втора работна хипотеза**, че *между комуникационните и мотивационни процеси в образователната сфера и тяхното управление съществува силна зависимост по отношение на представянето на образователния персонал и постигане на целите на институцията.*

Проучването показва, че персоналят търси и желае подобрене по отношение на редица мениджърски качества и умения; очаква професионализъм и творчески подход, лидерство и комуникативност от своите ръководители; очаква доверие, уважение, зачитане на личното мнение, отношение към личните чувства и емпатия; очаква разнообразни способности и обратна връзка; внушаване на увереност, признание, значимост от страна на управляващите. На базата на това може да се твърди, че дисертационния труд доказва своята **трета работна хипотеза**, че *ролята на ръководството на образователните институции е в основата на доброто управление на комуникационните и мотивационни процеси в образователната сфера.*

Всичко това може да постави заключението, че обединено около ключовата изследователска идея, тезата на проучването също потвърждава изказаното предположение, че доброто и адекватно управление на комуникационните и мотивационни процеси в образователната сфера, води до повишаване на производителността, по-високо представяне на персонала по отношение на поставените работни задачи и изпълнение на общите цели на образователните институции.

В обобщение може да се добави, че темата за управлението на комуникацията и мотивацията в образователните институции днес е силно значима, актуална и интересна, но и доста трудна за анализ, предвид различните дефиниции на понятията, концепциите на различните теории, дисциплини и практики, вкл. управлението на училищата, управлението

на комуникационните и мотивационни процеси в тях. За да се наблюдава проблема изцяло и всеобхватно е нужно не само използването на различни подходи, но и провеждането на бъдещи проучвания по темата, които все още остават незасегнати и/или засегнати в по-малка степен. От една страна, училището трябва да се разглежда от гледна точка на управление на образователния процес, но от друга страна трябва да се вземат предвид спецификата на комуникационните процеси, в които участва училището и как те влияят на мотивацията на персонала. Училището е образователна институция, която има своите исторически и национални обстоятелства, но днес тя трябва да има способността да се реформира бързо, да приема промени и да се адаптира към нови реалности, за да отговори не само на очакванията на образователния персонал, а най-вече – на учениците и техните родители.

Училището днес е посредник, своеобразен буфер между индивида и неговото собствено бъдеще. В опит да се съгласуват интересите на различните участници в образователния процес (ученици, учители, родители) и да се улесни диалогът между тях, всяка институция комуникира в себе си и чрез себе си и създава мотивационна среда на развитие, за да предоставя възможно най-качественото и ефективно образование. Тази посредническа роля е изключително отговорна, тъй като реализира така важният преход между учебния и неучебния период (семейство, професия), определя бъдещето, създава социалното съзряване на индивида. Поради тази причина, основните теми в менажирането на образователните институции са пряко свързани – от една страна, с вътрешната комуникация между ръководството и педагогическите специалисти относно процеса на обучение и образование, а от друга страна, с умелото управление на вниманието на учителите към постижими учебни цели и създаване на възможности те да се чувстват мотивирани, признати, удовлетворени от постигнатите резултати в работата и комуникацията.

Дисертационният труд представя значимост и актуалност на разработваната проблематика, като проведеното емпирично изследване дава основа за твърдението, че научната и специализираната литература, теоретичния обзор и ключовите въпроси, са добре задълбочени и познати. Заедно с това избраната методика и самостоятелен методически инструментариум способстват за извеждането на важни констатации и изводи, които спомагат за достигане до поставената цел, изпълнение на изследователските задачи и даването на отговори на много съществени за образователните институции въпроси, което е основание за твърдението, че те са постигнати във висока степен. На тази основа и на базата

на дадените насоки и препоръки за усъвършенстване на мотивационните и комуникационни процеси в управлението на образователните институции и предложения за бъдещи изследвания в областта, могат да се формулират и **приносите на научния труд**:

1. Изведени са работни дефиниции на основни понятия за комуникация, мотивация, управление на комуникацията в образованието, базирани на научната и теоретична база на проблема;

2. Създаден е самостоятелен методически инструментариум конкретно за целите на емпиричното изследване, включващ специфичен за труда въпросник, приложен за първи път в образователна среда;

3. Предложен е нов набор от препоръки за усъвършенстване на мотивационните и комуникационни процеси в управлението на образователните институции, базирани на реално получените данни от емпиричното изследване;

4. Предложени са области от възможности за бъдещи изследвания в сферата на управлението на образователните институции със специален акцент върху комуникациите и мотивацията на персонала.

Дисертационният труд е значим за академичната общност от гледна точка на няколко основни положения:

– Очертава моделите на адаптация към промени в образователната сфера по отношение на комуникационните и мотивационни процеси в управлението на образователните институции;

– Определя кои са основните комуникационни техники и инструменти, които могат да мотивират персонала в образователната сфера за високи постижения;

– Определя какви са мотивите за персонала и коя е движещата сила, която може да ги накара да постигат по-високи резултати при изпълнението на работата;

– Резултатите от проучването могат да помогнат за улесняване и усъвършенстване на комуникационните процеси и повишаване на мотивацията на персонала на образователните институции;

– Проучването е значимо за усъвършенстване на мотивационните и комуникационни политики в образователната сфера;

– Проучването може да спомогне за генериране на нови идеи за политики от страна на образователните институции, насочени към хората, които работят в тях и към управлението на комуникационните и мотивационни процеси.

IV. ПУБЛИКАЦИИ НА АВТОРА, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. **Гоцева, М. (2020).** *Мотивацията в образователния мениджмънт*, Сборник доклади от научно-практическа конференция Педагогическата комуникация: Вербална и визуална, София, с. 235-243, ISBN: 978-619-00-0712-8.
2. **Boykov, V. & Goceva, M. (2020).** *The organization as a management system*, KNOWLEDGE –International Journal Vol. 41.1, pp. 263 – 267, ISSN 2545-4439.
3. **Boykov, V. & Goceva, M. (2020).** *Motivative factors in the management of organizations*, KNOWLEDGE –International Journal Vol. 40.1, pp. 219 – 223, ISSN 2545-4439.
4. **Boykov, V. & Goceva, M. (2020).** *Business communications styles*, KNOWLEDGE – International Journal Vol. 38.1, pp. 291 – 301, ISSN 2545-4439.
5. **Boykov, V. & Goceva, M. (2020).** *Cothing as fashion, etiquette and business communication*, Macedonian international journal of marketing, Skopje 2020, Year 6, No. 11, pp. 21 – 33, ISSN 1857-9787.
6. **Бойков В., Гоцева М. (2020).** *Почему между разработанными системами коммуникации обезьяны не общаются как люди*, Україна, I Міжнародної науково-практичної конференції «Авіація, промисловість, суспільство», Частина 1, с. 194-196, ISBN: 978-966-610-123-8.
7. **Бойков В., Гоцева М. (2020).** *Коммуникационные навыки как инструмент коммуникации*, LXXXIV Международной научно-практической конференции: Культура, наука и искусство: вопросы продуктивного взаимодействия в XXI веке, Казан, с. 197-202, ISBN: 978-5-6043626-8-6.
8. **Boykov, V. & Goceva, M. (2019).** *Formal, non-formal and informal education*, KNOWLEDGE – International Journal Vol. 35.2, pp. 505 – 510, ISSN 2545-4439.
9. **Boykov, V. & Goceva, M. (2019).** *Qualification as a prerequisite for innovation in training*, KNOWLEDGE –International Journal Vol. 34.2, pp. 419 – 424, ISSN 2545-4439.

10. **Boykov, V. & Goceva, M. (2019).** *Communication manipulations in the internet through the means of linguistic expression*, KNOWLEDGE –International Journal Vol. 30.5, pp. 1225 – 1234, ISSN 2545-4439.
11. **Бойков, В., Гоцева, М. (2019).** *Часовникът в невербалната комуникация*, в сборник: Проблеми на обществената комуникация, УНИБИТ, Академично издателство „За буквите – О писменехъ“, София, с. 76-91, ISSN 2534-9430.
12. **Boykov, V. & Goceva, M. (2019).** *Marketing approach in the educational institution*, Macedonian international journal of marketing „Marketing“, Skopje, Macedonian Marketing Association MARKETING, Year 5, No.10; pp. 76 – 80, ISSN 1857-9787.
13. **Гоцева, М. (2019).** *Виртуални учебни експерименти в педагогическата комуникация*, Сборник доклади от втора международна научна конференция Педагогическата комуникация: Традиционна и дигитална, София, с. 380-389, ISBN: 978-619-00-0929-0.
14. **Boykov, V. & Goceva, M. (2018).** *Training through action to build professional skills*, KNOWLEDGE – International Journal, Vol. 28.3, pp. 849 – 854, ISSN 2545-4439.
15. **Гоцева, М. (2018).** *Технологиите в самостоятелната учебно-познавателна дейност за формиране на професионални компетенции*, Сборник доклади от международна научна конференция Педагогическата комуникация: Настояще и бъдеще, София, с. 69-76, ISBN: 978-619-00-0712-8.
16. **Гоцева, М. (2014).** *Педагогически инструменти за реализиране на самостоятелна учебно- познавателна дейност по Обща теория на счетоводната отчетност*, Сборник материали по проект: Българо-сръбска мрежа за иновативно обучение, с. 56-57.